



STRATEGIESPIEL **ORSE**: **O**RGANISATORISCHE **R**AHMENBEDINGUNGEN FÜR **S**TATIONÄRE **E**RZIEHUNGSHILFEN

Systemdynamisches Planspiel für stabile und wirksame Hilfen zur Erziehung
Evidenzbasierte Modellierung von Abbrüchen und Wirkungen in stationären
Erziehungshilfen



Spielanleitung

e/I/s Institut für Qualitätsentwicklung sozialer Dienstleistungen GmbH
Bernsaustr. 7-9, 42253 Velbert-Neviges

Tel.: 02053 4967-251
Internet: www.els-institut.de
E-Mail: info@els-institut.de

Copyright: e/I/s-Institut GmbH für Qualitätsentwicklung sozialer Dienstleistungen, 2013

Die Anleitung und die Spielinhalte dürfen nur zu Lehr- und wissenschaftlichen Zwecken kopiert werden. Der Einsatz der Instrumente zur Datenerhebung ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des e/I/s-Instituts erlaubt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Was ist Systemdynamik?	4
3	Simulation: Einfluss auf die Hilfeverläufe nehmen.....	5
4	Praktische Durchführung des Spiels	7
4.1	Die Spieloberfläche	7
4.2	Der Spielablauf	8
5	Literaturverzeichnis:	11

1 Einleitung

Das systemdynamische Planspiel ORSE („Organisatorische Rahmenbedingungen für stationäre Erziehungshilfen“) bietet Leistungsanbietern und Leistungsträgern in der Jugendhilfe eine Möglichkeit, mittels eines evidenzbasierten Modells Szenarien zu entwickeln, mit denen Einflüsse auf die Abbruchraten und auf die Wirksamkeit stationärer Hilfen getestet werden können. Die Nutzer können dabei unterschiedliche Strategien spielerisch planen, gestalten, steuern und in ihren Auswirkungen beobachten.

Das Modell ORSE wurde auf der Basis der empirischen Ergebnissen der ABIE-Studie entwickelt, die im Auftrag des Evangelischen Erziehungsverbandes EREV in Kooperation mit dem Fachbereich Erziehungswissenschaften der Universität Bielefeld mit der Unterstützung der Aktion Mensch von 2010 bis 2014 durchgeführt wurde. Die Hilfeverläufe von 406 Fällen in 44 Jugendhilfeeinrichtungen wurden über drei Jahre verfolgt. Die zentrale Frage war: Worin unterscheiden sich erfolgreiche Hilfen von abgebrochenen Hilfen. Die Ergebnisse der Untersuchung sind nachzulesen bei Tornow & Ziegler, 2012 und Tornow, 2014b. Im Ergebnis hängen die Stabilität und die Wirksamkeit der Hilfen zu einem Drittel von den variablen Rahmenbedingungen der Einrichtungen ab. Das heißt im Umkehrschluss, dass durch Verbesserungen der Rahmenbedingungen mittels Organisationsentwicklung und Personalentwicklung die Ergebnisqualität um bis zu 30 Prozent verbessert werden kann, je nachdem wie die Ausgangsbedingungen der Einrichtungen und ihre Optionen für eine Qualitätsentwicklung aussehen.

Wir empfehlen, ORSE spielerisch anzugehen und von den Simulationen nicht zu erwarten, dass sie die Wirklichkeit eins zu eins abbilden. Dennoch hat das Wirkmodell eine hohe Plausibilität und Evidenz, weil zahlreiche Expertenworkshops und die Erfahrungen in 406 Hilfeverläufen eingeflossen sind.

ORSE ist ein strategisches Spiel auf der Organisationsebene. Wir erheben nicht den Anspruch, im Einzelfall vorhersagen zu können, ob es zu einem vorzeitigen Abbruch der Hilfe kommt. Bei einer größeren Fallzahl ist es allerdings möglich, die relative Anzahl von Abbrüchen vorherzusagen. Die aktuelle bundesweite Abbruchrate im stationären Bereich ist 43 Prozent, variiert aber je nach Stichprobe, Zielgruppe und Abbruchdefinition zwischen 20 und 60 Prozent. Im Abbruchfall sind die Bedarfe, die zu einer Hilfe geführt haben, am Ende der Hilfe noch dieselben. Möglicherweise haben sich die Lebenssituation und die Prognose für die jungen Menschen und deren Familien sogar verschlechtert. Bei stabil durchlaufenen Hilfen ist das anders. Insofern ist die Arbeit an der Stabilität von Hilfen die erfolgreichste Strategie, die Wirksamkeit stationärer Hilfen insgesamt zu verbessern. Wenn es in vielen Einzelverläufen gelingt, dass die geplante Hilfe passt und tatsächlich bis zum erhofften Ende durchgehalten wird, ist Erfolgswahrscheinlichkeit sehr hoch und kann einem Prozentsatz von 80 Prozent erreichen.

Lernen Sie im Spiel also, von welchen Merkmalen der Hilfeerbringung die Abbruchwahrscheinlichkeit abhängt und probieren Sie aus, mit welchen Strategien Sie die Abbruchrate am besten senken können.

Sie können das Spiel zunächst an einer fiktiven Durchschnittseinrichtung ausprobieren. Es gibt auch die Möglichkeit, das Spiel als angepasstes Szenario an eine spezifische Organisation zu spielen. Dazu müsste in einem Workshop der Ist-Zustand der Einrichtung ermittelt werden und das Modell entsprechend eingestellt werden. Auch ließen sich einrichtungsspezifische Wirkfaktoren ergänzen oder Modellpassungen vornehmen. Die genaue Kenntnis des eigenen Systems ist die Voraussetzung für gezielte Maßnahmen der Qualitätsentwicklung.

Das Spiel lässt sich in zwei Varianten spielen. Die erste Variante geht von der Annahme aus, dass die Systemregeln ungestört über eine Zeit lang wirken. Wir spielen das Spiel jeweils über 30 Quartale, also 7,5 Jahre. In diesen 7,5 Jahren wird angenommen, dass nur die interne Dynamik der Organisation und die eingeleiteten Maßnahmen wirken. In einer zweiten, etwas realistischeren Variante können Zufallsereignisse hinzu geschaltet werden, die von außen oder von innen unbeeinflussbar auftreten. Hier folgen wir der Überlegung, dass in lebendigen Systemen vieles nicht vorhersehbar und steuerbar ist, sondern dass immer wieder sogenannte „schwarze Schwäne“ (Taleb, 2008) auftreten. Am Ende einer Spielsequenz empfehlen wir auf jeden Fall, auch die zweite realistischere Variante zu spielen, um sich nicht in falschen Sicherheiten zu wähnen.

2 Was ist Systemdynamik?

Das Funktionieren einer Organisation ist unbestritten eine hochkomplexe Angelegenheit. Systemmodelle bieten eine Möglichkeit, Komplexität zu beschreiben und das Handeln in komplexen Zusammenhängen besser zu verstehen. Eine ausführliche Beschreibung der systemdynamischen Modellierung finden Sie in (Tornow, 2014a). Systemdynamische Modelle gehen davon aus, dass in einem zu betrachtenden System verschiedene Elemente miteinander interagieren und aufeinander Einfluss nehmen. Eine zweite Annahme ist, dass jedes System in einem Einflussnetz äußerer Bedingungen steht, aber auch umgekehrt auf die äußere Situation einen Einfluss nimmt. Der zentrale Gedanke ist, dass Veränderungen an der einen Stelle Veränderungen an der anderen Stelle nach sich ziehen. Das kann zu positiven Verstärkerkreisen oder zu negativen Ausbremsungen führen.

Das Besondere an den systemdynamischen Modellen ist, dass diese den Faktor Zeit mit einbeziehen. Viele Modelle und Strategien vernachlässigen, dass Wirkung Zeit braucht und eine Intervention sich nicht sofort in Effekte umsetzt. Umgekehrt muss bei den kausalen Erklärungen von Ereignissen immer in Betracht gezogen werden, dass diese nicht auf die letzte Aktion zurückzuführen ist, sondern möglicherweise länger zurückliegende Ursachen hat. Außerdem wird bei den Einflüssen davon ausgegangen, dass auch bei hohen Wirk-Zusammenhängen nicht jede Absicht zu 100 Prozent in eine Wirkung umgesetzt wird. Nicht nur in mechanischen Systemen gibt es Reibungsverluste. Auch in lebendigen, komplexen Systemen können Wirkungen verpuffen oder durch Widerstände abgeschwächt werden.

Beim systemdynamischen Denken geht es um die Frage: Macht der Unterschied von A einen Unterschied von B? Wenn das so ist, gehen wir von einem Wirkungszusammenhang aus. Wenn der Zustand von B nicht auf eine Veränderung von A reagiert, dann gehen wir davon aus, dass es keine kausalen Beziehungen gibt.

Eine zweite Beobachtung ist, dass Wirkungen auch auf die Ursachen zurückwirken können. Das kann in zweierlei Weise passieren. Auf der einen Seite können Effekte sich positiv verstärken und eine sich beschleunigende Dynamik in Gang setzen. Auf der anderen Seite kann es negative Rückkoppelungen, die die Dynamik bremsen.

Systemdynamische Modelle versuchen, die wesentlichen Beziehungsmuster eines Systems abzubilden. Was wesentlich ist, sollte im besten Fall empirisch erfasst sein, oder zumindest durch Erfahrungswissen und Plausibilitätsüberlegungen gedeckt sein. Eine geeignete Methode zur Bestimmung des „Gewichtes“ eines Wirkfaktors ist das Bayes'sche Theorem: Die Wahrscheinlichkeit von B (z. B. Erfolg oder Stabilität) steigt, wenn die Wahrscheinlichkeit von A (Wirkfaktor x) steigt. Je größer die Differenz zwischen $p(B)$ und $p(B|A)$, desto stärker der Wirkfaktor (Tornow & Armbrrecht, 2014). In unserem Fall geht es um die Zielvariable „Stabilität stationärer Hilfen“. Es werden also alle Bedingungen der Einrichtung abgebildet, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf die Stabilität von Hilfen haben. Außerdem wird in dem Modell abgebildet, wie viel Zeit die Einflüsse brauchen, um bei den Zielvariablen anzukommen.

In der Regel sind lebendige Systeme in einer Art Gleichgewichtszustand, der erst verlassen wird, wenn es außen Veränderungen gibt oder wenn innerhalb des Systems eine Eigendynamik entfaltet wird. Es muss gut unterschieden werden zwischen dem Träger einer Eigenschaft und der Eigenschaft selber. Wenn

beispielsweise untersucht werden soll, inwieweit Mitarbeiter einen Einfluss auf die Klienten haben, muss jeweils definiert werden, welche Merkmalsausprägungen seitens der Mitarbeiter einen Einfluss auf welche Merkmalsausprägungen der Klienten haben. Beispielsweise wären solche Merkmale der Grad der Kompetenz von Mitarbeitern und die Kooperationsbereitschaft der Klienten. Man kann die Frage, ob man eigentlich über ein Objekt spricht oder ob man über Eigenschaften der Objekte spricht, an der Quantifizierbarkeit von Aussagen überprüfen. Beispiel: Klient kann man nicht mehr oder weniger sein, aber man kann als Klient mehr oder weniger zufrieden sein, mehr oder weniger kooperationsbereit und mehr oder weniger hoffnungsvoll.

Das Spiel ist für Entscheidungsträger und Leitungspersonal entwickelt. Das Management hat keine direkte Einflussmöglichkeit auf das Wohlbefinden der Klienten und auf die Einrichtungsbindung der Mitarbeiter und deren pädagogische Qualität. Sehr wohl gibt es aber Einflussmöglichkeiten durch bestimmte Haltungen und Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung (steuerbare Einflussvariable).

Wenn keine Aktionen unternommen werden, alles also beim Alten bleibt, werden Sie in dem Spiel feststellen, dass über die Zeit die Stabilität der Hilfe den Ausgangswert nur geringfügig verlässt. Dieses liegt daran, dass ein Gleichgewichtszustand immer wieder zu den gleichen Ergebnissen führt. Auch hier bitte noch einmal beachten, dass dieses sich nicht auf den Einzelfall bezieht, sondern auf die aggregierten Kennzahlen der Einrichtung. Solange die Einrichtung durchschnittlich so arbeitet wie immer, wird sie auch durchschnittlich zu den gleichen Ergebnissen kommen.

3 Simulation: Einfluss auf die Hilfeverläufe nehmen

Das Ziel des Spieles ist es, durch die Veränderungen in den blauen Feldern Einflüsse auf die abhängigen Zustände zu nehmen, die dann indirekt oder direkt die Stabilität der Hilfen steigern. Zum Beispiel kann es eine strategische Intervention der Organisation sein, die Personalentwicklung zu intensivieren, indem beispielsweise ein Fortbildungsprogramm aufgelegt wird. Oder durch Teamentwicklungsprozesse wird die Zusammenarbeit erhöht. Wenn man solche Veränderungen vornimmt, kann man beobachten, dass über die Zeit die intervenierenden Bedingungen im Zwischenfeld sich verbessern und langfristig die Stabilität der Hilfe zunimmt. In den Beschreibungen der Aktivitäten wird erklärt, mit welchen konkreten Maßnahmen die blauen Felder neu justiert werden können. In der Praxis ist hier der Fantasie natürlich keine Grenze gesetzt.

Ein kluger Spieler wird schnell auf die Idee kommen, dass er bei den blauen Variablen am besten einfach alle Zustände nach oben setzt. Binnen kürzester Zeit würde dann die Stabilität bei 80 Prozent liegen. Das entspräche nicht der Realität und würde auch zu einem sehr langweiligen Spiel führen.

Veränderungen verbrauchen Ressourcen. Bei vielen Strategien wird dieser Punkt vernachlässigt. In der Folge gibt es dann sehr unrealistische Szenarien, die auf dem Papier großartig wirken, in der Realität sehr schnell aber an ihre Grenzen stoßen.

Lebendige Systeme haben einen begrenzten Vorrat an Ressourcen, mit dem der laufende Betrieb (Aufrechterhalten des Gleichgewichtszustandes) und Veränderungen ermöglicht werden. In Organisationen sind diese hauptsächlich

- das zur Verfügung stehende Personal (Zeitressourcen und Wissen),
- das zur Verfügung stehende Geld
- und die Organisationsaufmerksamkeit, die ebenfalls begrenztes Gut ist. (Man kann sich nicht auf alles Relevante gleichzeitig konzentrieren.)

Wenn also eine bestimmte Strategie eingeschlagen wird, muss die Einrichtung dieses mit vorhandenen Ressourcen bezahlen. Wir haben hier bewusst darauf verzichtet, dieses betriebswirtschaftlich an Finanzkennzahlen festzumachen, sondern weisen darauf hin, dass auch die Motivation von Mitarbeitern, die zur Verfügung stehende Zeit für Veränderungen und die Lust und Ausdauer, sich damit zu beschäftigen, begrenzt sind. In der Workshop-Version können Sie mit einem kleinen Fragebogen für ihre Einrichtung selbst einschätzen, ob der Ressourcenstand eher überdurchschnittlich gut ist oder bereits nach unten korrigiert werden muss, weil die Ressourcen in der Vergangenheit arg strapaziert worden sind. In der Standardvariante spielen wir das Spiel so, dass wir Ihnen 80 Aktionspunkte zur Verfügung stellen. Das Spiel wird abgebrochen und ist verloren, wenn der Aktionspunktestand unter 20 Punkte absinkt. In unseren

Szenarien gehen wir davon aus, dass Sie mit diesen letzten 20 Prozent gerade noch genug Kraft und Zeit haben, die Einrichtung zu schließen und die Mitarbeiter nach Hause zu schicken.

Veränderungen verbrauchen Ressourcen, gute Ergebnisse bringen Ressourcen wieder rein. Dieses können Sie sich konkret so vorstellen, dass beispielsweise bei einer guten Qualität die Angebote nachgefragt werden und dass sich bei einer guten Auslastung und einer guten Kooperation mit den Kostenträgern die Finanzsituation der Einrichtung verbessert. Beispielsweise würde auch eine Zunahme an Einrichtungsbindung der Mitarbeiter Ressourcen freisetzen, die sonst dafür genutzt werden müssten, neues Personal zu rekrutieren und einzuarbeiten. Unbefriedigende Krisensituationen binden immer sehr viel Energie der Einrichtung.

In unserem Spiel haben wir vorgesehen, dass es bei einer steigenden Stabilität wieder Einzahlungen auf den Aktionspunktstand gibt. Dieses wird wahrscheinlich auch realen Überprüfungen Stand halten. Hilfen, die stabil laufen, bringen die Einrichtung nicht so oft in die Risikosituation, einen plötzlich freigewordenen Platz wieder zu besetzen. Es wird vermieden, dass mit krisenhaften und kräftebindenden Verläufen Mitarbeiterressourcen gebunden werden und möglicherweise zu Teamkrisen oder persönlichen Burn-out-Situationen führen. Auch in der Außenwirkung dürfte eine stabile und damit effektive Durchführung von Hilfen zur Erziehung das Image steigern und die Bereitschaft in den Jugendämtern erhöhen, in dieser spezifischen Einrichtung Kinder unterzubringen.

Spielen Sie das Spiel also so, dass Sie nicht unter die kritische Grenze an Aktionspunkten geraten und versuchen Sie den „Return-on-Investment“ hinzubekommen, indem Sie möglichst früh die Abbruchquoten senken können, um in den Genuss eines Zuwachses an Ressourcen zu kommen.

Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe heißt nicht nur, im Einzelfall erfolgreich zu arbeiten, sondern sich als Organisation so zu positionieren, dass die Struktur und Prozessqualität möglichst hoch ist, um infolge dessen auch in Zukunft gute Ergebnisse zu erbringen bzw. kritische Situationen besser abwehren zu können. Aus diesem Grund wird am Schluss auch die Gesamtqualität der Einrichtung bewertet. Dazu gehen die einzelnen Merkmale mit unterschiedlichem Gewicht ein. Wenn Sie das Spiel sehr erfolgreich gespielt haben, wird sich die Einrichtung nach siebeneinhalb Jahren in einem besseren Zustand befinden als beim Start des Spiels.

Fazit:

Sie haben die Möglichkeit, durch gezielte Aktivitäten

- die Stabilität der Hilfen zu steigern (die Abbruchrisiken zu senken)
- der Zustand der Einrichtung zu verbessern (Sie starten mit der Schulnote 3)
- Ihre Ressourcen gut anzulegen und verbrauchte Ressourcen zurückzubekommen.

Denken Sie vernetzt! (Honegger, 2008)(Gharajedaghi, 2006)(Fisch, 2004)(Bossel, 2004)(Bandte, 2007)(Simon, 2007b)(Simon, 2007a)(Schuldt, 2003)(Dörner, 1989)(Malik, 2008)(Eckert, Schiepek, & Herse, 2006)

4 Praktische Durchführung des Spiels

Sie können das Spiel als Standard-Modell (am Beispiel einer Durchschnitts-Jugendhilfeeinrichtung) oder als individuell angepasstes Modell spielen.



Abbildung 1: Startseite

Das individuelle Spiel wird im Rahmen eines Strategie-Workshops angeboten. Dabei können in einem Fragebogen Ihre individuellen Werte ermittelt und in unterschiedlichen Spiel-Modellen und Szenarien simuliert werden. Weitere Informationen unter <http://www.els-institut.de/index.php/strategiespiele.html>.

4.1 Die Spieloberfläche

Um mit dem Spiel zu beginnen, klicken Sie auf START. Sie steuern das Spiel über die Maske COCKPIT, alternativ können Sie auch über die Maske WIRKUNGSNETZ Ihre Aktionen auswählen und beobachten. Sie können jederzeit zwischen verschiedenen Spielansichten hin- und herschalten. Folgende Buttons stehen Ihnen im COCKPIT zur Verfügung:

AKTIONSAUSWAHL – Hier wählen Sie die Aktionen aus, mit denen Sie Ihre Einrichtung steuern können

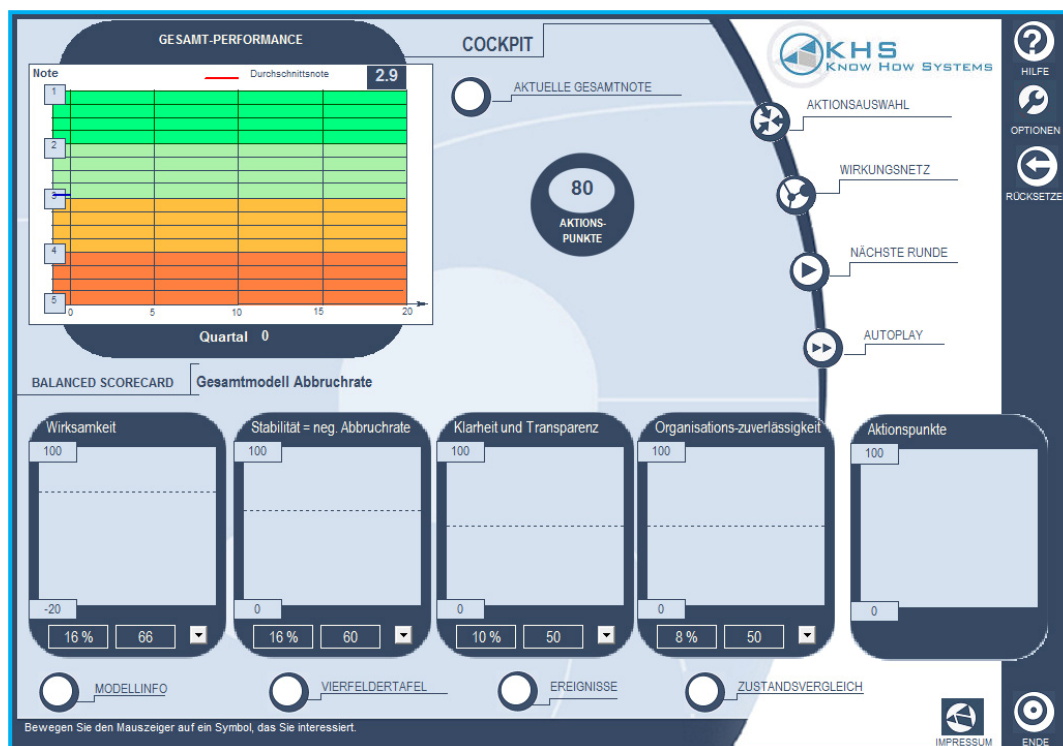


Abbildung 2: Ansicht Cockpit

(Unternehmensentscheidungen). Jede Aktion kostet eine bestimmte Anzahl an Aktionspunkten (Mischwert aus Budget, Zeit und Handlungsspielraum). Den jeweiligen Punktestand sehen Sie sowohl in der COCKPIT-Anzeige als auch im WIRKUNGSNETZ.

WIRKUNGSNETZ - Hier sind alle Faktoren (Variablen), die einen Einfluss auf das Abbruchrisiko haben, in einem Netzwerk dargestellt. Wenn Sie hier auf ein Element klicken, sehen Sie die dazugehörigen Hintergrundinformationen (Kurzbeschreibung, Beteiligte, wodurch wird dieser Faktor beeinflusst und welche Auswirkung hat dieser auf andere Variablen). Beim Klick auf einen Pfeil sehen Sie den Wirkungszusammenhang zwischen den Elementen. Variablen mit einem Kreis oben links unterliegen einer Eigendynamik, sie verändern sich also aus sich heraus ohne andere Einflüsse.

NÄCHSTE RUNDE - Diesen Button klicken Sie, wenn Sie zum nächsten Quartal gehen möchten.

AUTOPLAY - die Simulation läuft automatisch, bis entweder Sie diese mit einem Klick auf den Hintergrund gestoppt haben oder bis ein Zufallsereignis eintritt. Sie brauchen also nicht 30 mal auf „Nächste Runde“ zu gehen.

In der unteren Menüleiste sehen Sie folgende Buttons:

MODELLINFO - Hier stehen die allgemeinen Informationen zum Spiel-Szenario und der zentralen Fragestellung.

EREIGNISSE - Hier sehen Sie eine Übersicht über die bisher eingetretenen Zufallsereignisse und die von Ihnen angestoßenen Aktionen.

ZUSTANDSVERGLEICH - Hier werden die Wirkfaktoren auf die Abbruchquote in einem gemeinsamen Diagramm dargestellt (nicht zu empfehlen, weil schnell unübersichtlich).

Weitere Schaltflächen stehen in der rechten Menüleiste:

HILFE - Hier stehen die Kurzbeschreibungen zu den einzelnen Buttons, die Sie jederzeit abrufen können.

ANLEITUNG - Hier befindet sich die Spielanleitung als PDF-Dokument.

OPTIONEN - Hier können Sie weitere Spieleigenschaften einschalten, z. B. festlegen, ob automatische Zufallsereignisse zugelassen werden sollen. Spielen Sie die erste Runde ohne Zufallsereignisse. Wenn Sie das System durchschauen, können Sie die Zufälle einschalten.

RÜCKSETZEN - Hier können Sie auswählen, ob Sie nur die vorherige Runde zurücksetzen wollen oder ob Sie wieder auf Start gehen wollen.

ENDE - Klicken Sie hier um das Spiel zu beenden.

4.2 Der Spielablauf

Bei dem Standard-Model sind alle Parameter auf 50% voreingestellt und entsprechen einer Durchschnitts-Jugendhilfeeinrichtung. Die a priori Stabilität ist 57 Prozent (die statistisch zu erwartende Abbruchquote ist 43 Prozent).

Wenn Sie das Spiel starten wird der Zustand des Elementes in einem Balken angezeigt. Die Werte bei den Wirkfaktoren variieren von 0 bis 100 % und entsprechen einem Prozentrang im Vergleich zu anderen Einrichtungen. Nur die beiden Zielvariablen **EFFEKTIVITÄT/WIRKSAMKEIT** und **STABILITÄT** sind reale Indikatoren.

EFFEKTIVITÄT/WIRKSAMKEIT = durchschnittliche Veränderung des Bedarfs nach den WIMES Dimensionen. Die Bewertung der Zahlenwerte wird in den Farbwerten angezeigt.

STABILITÄT = Anteil der geplant beendeten Hilfen im Verhältnis zu allen beendeten Hilfen.



Abbildung 3: Ansicht Wirkungsnetz

Sie spielen mit den Standardeinstellungen zuerst mindestens eine Runde, bevor Sie mit der Auswahl der Aktionen beginnen können. Klicken Sie dazu auf **NÄCHSTE RUNDE**.



Jetzt können Sie überlegen, ob Sie den Zustand in der Einrichtung so belassen und zuerst einige Runden laufen lassen (Eigendynamik beobachten) oder sofort mit den ersten Aktionen beginnen möchten. Wählen Sie dazu unter **AKTIONSAUSWAHL** eine oder mehrere Aktionen aus, mit denen Sie die ersten Veränderungen einleiten möchten. Markieren Sie einen Aktionsbündel und klicken Sie auf den Pfeil „nach links“ , um die Aktion hinzuzufügen. Sie erhalten eine Beschreibung Ihrer Maßnahme und sehen, wie viele Aktionspunkte Sie ausgeben müssen. Mit dem entgegengesetzten Pfeil können Sie die Auswahl rückgängig machen. Im oberen rechten Bereich sehen Sie Ihren aktuellen Punktestand. Sie können mehrere Aktionen gleichzeitig auswählen.

Abbildung 4: Ansicht Aktionsauswahl

Klicken Sie auf NÄCHSTE RUNDE, Sie werden noch einmal aufgefordert, die Aktion tatsächlich auszulösen. Mit dem Klick auf  Start schreiten Sie in der Zeit voran. Sie können jederzeit Aktionen auswählen, sofern Ihr Bestand an Aktionspunkten das zulässt. Unter den Ansichten COCKPIT und WIRKUNGSNETZ können Sie die Entwicklungen in Ihrer Organisation sowie die Auswirkungen Ihrer eingesetzten Aktionen, verfolgen.

Das Spiel endet, wenn 7,5 Jahre herum sind, oder wenn Ihnen vorzeitig die Ressourcen ausgegangen sind. Am Schluss sollten Sie sich erreichten Stand notieren und überlegen, wie Sie die Zielparameter noch mehr verbessern können. Zielparameter sind:

- Stabilität (sollte sich gesteigert haben),
- Wirksamkeit (sollte sich gesteigert haben),
- Aktionspunkte (sollten ungefähr den gleichen Stand haben wie am Anfang),
- Qualitätsniveau der Einrichtung – dargestellt als GESAMT-PERFORMANCE in der COCKPIT-Ansicht (sollte sich gesteigert haben und im gelben oder grünen Bereich liegen).

5 Literaturverzeichnis:

- Bandte, H. (2007). *Komplexität in Organisationen: Organisationstheoretische Betrachtungen und agentenbasierte Simulation*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8350-5403-5>
- Bossel, H. (2004). *Systeme, Dynamik, Simulation: Modellbildung, Analyse und Simulation komplexer Systeme*. Norderstedt: Books on Demand.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Mißlingens: strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Eckert, H., Schiepek, J., & Herse, R. (2006). Management Synergetischer Prozesse: Grundlagen und Ansatzpunkte für ein evidenzbasiertes Management von Veränderungsprozessen. *Zeitschr. Für Systemdenken Und Entscheidungsfindung Im Management*, 5. Jg.(2), 25 - 50.
- Fisch, R. (2004). *Komplexitätsmanagement: Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Gharajedaghi, J. (2006). *Systems thinking: Managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture* (2nd ed.). Amsterdam and Boston: Elsevier.
- Honegger, J. (2008). *Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis: mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion ; [Komplexität verstehen - Ziele erreichen - Hebel wirksam nutzen]*. Zürich: Versus.
- Malik, F. (2008). *Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Schuldt, C. (2003). *Systemtheorie*. Hamburg: Europ. Verl.-Anst.
- Simon, F. B. (2007a). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Auer.
- Simon, F. B. (2007b). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer-Verl.
- Taleb, N. N. (2008). *Der Schwarze Schwan: die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse*. München: Hanser.
- Tornow, H. (2014a). Systemdynamische Modellierung der Einflussmöglichkeiten auf das Abbruchrisiko bei stationärer Erziehungshilfe. *Beiträge Zu Theorie Und Praxis Der Jugendhilfe*, 8, 66 - 88.
- Tornow, H. (2014b). Ursachen und Rahmenbedingungen stationärer Abbrüche in der Langzeitstudie ABiE. *Beiträge Zu Theorie Und Praxis Der Jugendhilfe*, 8, 13 - 35.
- Tornow, H., & Armbrrecht, S. (2014). Wirkfaktoren im stationären Hilfeprozess. *Beiträge Zu Theorie Und Praxis Der Jugendhilfe*, (8), 36 - 65.
- Tornow, H., & Ziegler, H. (2012). Ursachen und Begleitumstände von Abbrüchen stationärer Erziehungshilfen (ABiE). *EREV Schriftenreihe*, 3(53. Jahrgang), 11 - 118.